

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Сегодня никому не надо доказывать, что проблема, связанная с изучением конфликтов, имеет право на существование. К проблемам возникновения и эффективного разрешения конфликтов, проведения переговоров и поиска согласия проявляют огромный интерес не только профессиональные психологи и социологи, но и политики, руководители, педагоги, социальные работники, словом все те, кто в своей практической деятельности связан с проблемами взаимодействия людей.

Этот все возрастающий интерес в немалой степени связан с ростом напряженности в разных сферах социального взаимодействия, с острой потребностью и различных общественных структур и отдельных людей практической помощи в разрешении конфликтов.

Вряд ли можно взаимодействовать с окружающими всегда ровно, без проблем и противоречий в отношениях. В процессе конфликтов тратится здоровье, теряется время на взаимные упреки и обвинения. В разрушительном конфликте люди «застревают» на коммунальных склоках, обсуждении личных недостатков друг друга, при этом не захватывают в поле своего взаимодействия, собственно, те проблемы, которые и вызвали данное напряжение.

Разрушительный конфликт, безусловно, вреден, поскольку он не способствует успешному поиску способов решения проблемы и в то же время видоизменяет отношения между людьми – от неприятия друг друга до полного разрыва. По существу, такой конфликт бессмысленный, потому что проблема остается нерешенной, а отношения могут быть испорчены надолго. Однако, помимо разрушительных функций, конфликт может выполнять и позитивные. Во многих ситуациях конфликт помогает выявить все разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем, что делает процесс принятия решения более эффективным.

Противоречия, конфликты, кризисы, переживаемые человеком, являются источником развития личности, определяют ее конструктивный или деструктивный жизненный сценарий.

Не меньшую роль они играют и в социальной жизни человека, как в его интерперсональных отношениях, так и в межгрупповом взаимодействии.

Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации. Слишком часто управляющие считают, что основной причиной конфликта является столкновение личностей, однако на практике это оказывается совсем не так.

Не маловажное значение имеет умение управлять конфликтами в организации. Основную роль в этом играют менеджеры различного уровня и от того, насколько они подготовлены к поведению в конфликтных ситуациях подчас зависит успешная работа этой организации. Таким образом, изучение предрасположенности менеджеров к различным типам поведения в конфликтной ситуации на сегодняшний день является актуальной задачей.

Целью курсовой работы является анализ конфликтов в деятельности конкретной организации и разработка рекомендации по их предотвращению и разрешению.

Для достижения цели ставились следующие задачи:

- рассмотреть теоретический аспект вопроса;
- провести анализ конфликтов в деятельности конкретной организации;
- выявить проблемы и определить пути их решения.

Объектом исследования в данной курсовой работе является ООО «БайкалСвязьЭнергоСтрой».

Предметом исследования – конфликты, происходящие в ООО «БайкалСвязьЭнергоСтрой».

Методы исследования:

- анализ предоставленных документов,
- тестирование,
- анкетирования.

Теоретическим основанием курсовой работы являются труды отечественных ученых и специалистов по исследуемой проблеме, таких как Немов Р.С., Анцупов А.Я, Баклановский С.В. и др.

Практическая значимость курсовой работы заключается в том, что полученные результаты могут быть использованы в деятельности организации ООО «БайкалСвязьЭнергоСтрой».

Структура и объем исследования – курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка источников и литературы, изложен на 93 страницах, содержит 6 рисунков, 7 таблиц, 9 приложений.

В первой главе раскрыты теоретические основы конфликтологии.

Во второй главе проанализированы конфликты происходящее в ООО «БайкалСвязьЭнергоСтрой», выявлены особенности протекания конфликтов в данной организации.

В третьей главе даны рекомендации по повышению эффективности управления конфликтами в ООО «БайкалСвязьЭнергоСтрой».

В заключении – выводы по рассматриваемым вопросам.

Глава 1. Теоретические аспекты

1.1 Сущность и понятие конфликта

Конфликт, как «постоянный фактор человеческой истории», лежит в основе развития мира. История любого общества – это, в том числе, и история конфликтов, сопровождающихся психологическими стрессами, материальными, культурными, человеческими потерями.

Проблема конфликтов в управлении существует повсеместно. Например, французский социолог Бенат Гурней в книге «Введение в науку управления» пишет: «Все мы хотели бы полностью избежать конфликтов. Но это абсурдная мечта». Так же определенно высказался и Генри Форд (младший): «Если бы научиться разрешать конфликты, то это позволило бы снизить себестоимость автомобиля больше, чем за 25 лет технических нововведений».

В настоящее время нет единого подхода и общей формулы к определению понятия «конфликт». Суждения ученых, сходясь в принципиальном истолковании элементов конфликтной ситуации, в то же время демонстрируют заметные

расхождения при раскрытии самого понятия «конфликт».

Психологи рассматривают конфликт как естественное условие взаимодействия людей, в основе которого лежат противоречия, существенные различия между интересами и ценностями субъектов социальных связей на соответствующем этим различиям эмоциональном фоне.

Они утверждают, что конфликт, будучи проявлением общения существ, способных к самосознанию, означает отсутствие согласия, расхождение во мнениях, столкновение разных взглядов и желаний, противоположных при данных обстоятельствах тенденций, потребностей, интересов, мотивов и стилей поведения.

Социологи, для которых привычнее выделять социальные отношения, больше склонны характеризовать конфликт, прежде всего, как предельное обострение противоречий, столкновение и противоборство, вызываемые противоположностью, несовместимостью интересов и позиций личностей, социальных групп, слоев, классов, наций, государств.

Юристами конфликт обычно трактуется как противоборство субъектов (носителей) противоречий, противодействие сторон, преследующих несовпадающие или взаимно исключающие друг друга цели.

Специалисты по вопросам управления чаще определяют конфликт как универсальный способ взаимодействия сложных систем, преодоления противоречий и ограничений в любой сфере, где осуществляются контакты между отдельными людьми и их сообществами.

Среди зарубежных ученых и специалистов по управлению широко распространено идущее из США позитивно-функциональное истолкование сущности конфликта как борьбы за ценности и определенные претензии на социальный статус, власть, материальные и духовные блага – борьбы, участники которой стремятся ослабить, нейтрализовать или даже уничтожить соперника. В соответствии с этим пониманием авторы американского учебника «Основы менеджмента» представляют конфликт как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами; каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Отечественные издания об основах менеджмента описывают конфликт в качестве столкновения противоположно направленных взглядов, позиций, интересов, целей двух или более людей. Это понимание закрепилось и в дублициях по управлению персоналом. К примеру, в пособии по кадровой работе В.Р. Веснина «Практический менеджмент персонала» конфликт определяется как «столкновение противоположно направленных тенденций в психике отдельного человека, во взаимоотношениях людей и их формальных и неформальных объединений, обусловленное различием взглядов, позиций и интересов».

Если суммировать вышесказанное о конфликте и исходить из его распространенного понимания как столкновения сторон, мнений и сил, то для управленческой науки и прикладной значимости конфликтологии, то наиболее близким и приемлемым будет, вероятно, следующее определение:

Конфликт – это нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон.

1.2 Типология конфликтов

Организация – это сложная система с множеством элементов, многообразием горизонтальных и вертикальных связей, отношениями власти и субординации. Поэтому в ней возникают самые разные конфликты и каждое конфликтное столкновение по-своему уникально, неповторимо по причинам возникновения, формам взаимодействия двух или более сторон, исходу и последствиям.

Конфликты в практике управления организацией представляют собой сложное производственно-экономическое, идеологическое, социально-психологическое и семейно-бытовое явление, они многообразны и их можно классифицировать по различным признакам.

Классификация конфликтов позволяет ориентироваться в их специфических проявлениях и, следовательно, помогает находить возможные пути их разрешения.

При неизбежной условности такого деления оно, тем не менее, позволяет системно подойти к характеристике конфликта в организации, дать ему надлежащую оценку с учетом социальной природы, динамики и последствий.

а) По сферам проявления конфликты делят на:

- производственно-экономические, основой которых являются производственно-экономические противоречия;
- идеологические, в основе которых лежат противоречия во взглядах;
- социально-психологические, возникающие в связи с противоречиями в социальной сфере, а также особенностями психики человека,
- семейно-бытовые, отражающие противоречия семейных и бытовых отношений. Если работников связывают родственные отношения, то семейно-бытовые конфликты могут переплетаться с перечисленными выше видами конфликтов.

б) По масштабам, длительности и напряженности выделяют конфликты:

- общие и локальные; бурные быстротекущие, кратковременные, возникающие на основе индивидуальных психологических особенностей личности, они отличаются агрессивностью и крайней враждебностью конфликтующих сторон;
- острые длительные, затяжные, возникающие при наличии глубоких противоречий;
- слабовыраженные и вялотекущие, возникающие на основе не очень острых противоречий, либо связанные с пассивностью одной из сторон;
- слабовыраженные и быстротекущие, возникающие в связи с поверхностными причинами, они носят эпизодический характер.

в) По субъектам конфликтного взаимодействия конфликты подразделяются на следующие виды:

Внутриличностный конфликт — это, как правило, конфликт мотивации, чувств, потребностей, интересов и поведения у одного и того же человека.

Межличностный конфликт — это наиболее часто возникающий конфликт. Возникновение межличностных конфликтов определяется ситуацией, личностными особенностями людей, отношением личности к ситуации и психологическими особенностями межличностных отношений. Возникновение и развитие межличностного конфликта во многом обусловлены демографическими и индивидуально-психологическими характеристиками. Для женщин более характерны конфликты, связанные с личными проблемами, для мужчин — с

профессиональной деятельностью.

г) По предмету конфликта различают конфликты реальные (предметные), имеющие четкий предмет, и нереальные (беспредметные), не имеющие четкого предмета или имеющие предмет жизненно важный только для одной стороны.

Реалистические конфликты вызываются неудовлетворением определенных требований участников или несправедливым, по мнению одной или обеих сторон, распределением между ними каких-либо преимуществ.

Нереалистические конфликты имеют своей целью открытое выражение накопившихся отрицательных эмоций, обид, враждебности, то есть острое конфликтное взаимодействие становится здесь не средством достижения конкретного результата, а самоцелью.

д) По источникам и причинам возникновения конфликты делят на объективные и субъективные.

В первом случае конфликт способен развиться вне воли и желания его участников, просто в силу складывающихся в организации или его подразделении обстоятельств. Но конфликтная ситуация может создаваться также из-за мотивов поведения, преднамеренных устремлений того или иного субъекта социальных связей. Объектом столкновения выступает конкретная материальная или духовная ценность, к обладанию которой стремятся конфликтующие стороны. Это может быть имущество, должностная вакансия или размер оплаты труда – все то, что представляет собой предмет личных, групповых или общественных интересов. Субъекты конфликта – работники организации со своими потребностями, интересами, мотивами и представлениями о ценностях.

е) Конфликты коммуникативной направленности разделяются на

– горизонтальные, в которых участвуют люди, не находящиеся, как правило, в подчинении друг другу;

– вертикальные, участники, которых связаны теми или иными видами подчинения. Эти конфликты могут быть и смешанными, представляя отношения подчинения и неподчинения.

ж) По социальным последствиям конфликты бывают:

– позитивные, когда разрешение конфликта способствует развитию организации, и негативные, ведущие к ухудшению деятельности организации;

– созидательные, способствующие процветанию организации, ее бурному развитию, и разрушительные, ведущие к разрушению социально-экономической системы.

– конструктивные, в основе которых лежат объективные противоречия, способствующие совершенствованию деятельности организации, и деструктивные, в основе которых лежат субъективные причины, способствующие росту социальной напряженности и ухудшению деятельности организации;

з) По формам и степени столкновения противоборство может быть открытым (спор, ссора и т.п.) и скрытым (действия исподтишка, маскировка истинных намерений и т.д.); стихийным, т.е. спонтанно возникшим, и инициативным, заранее спланированным или просто спровоцированным. Такие конфликты оказываются либо неизбежными, в известной степени закономерными; либо вынужденными, хотя и необходимыми; либо ничем не оправданными, лишенными всякой целесообразности.

и) По способам и масштабам урегулирования (разрешения) конфликты разделяются на антагонистические, сопровождаемые неуступчивостью и непримиримостью сторон, а также компромиссные, допускающие разновариантность преодоления расхождений, взаимосближения взглядов, интересов, целей. Каждый человек, любая социальная группа обнаруживают присущую только им манеру общения, налаживания и поддержания отношений, особый стиль поведения в конфликтных ситуациях.

От степени гибкости поведения противоборствующих сторон в антагонистическом или компромиссном конфликте зависят способ и масштаб его урегулирования. Конфликт может быть разрешен полностью, частично и привести к сотрудничеству участвующих сторон.

1.3 Причины конфликтов

Основываясь на типологии конфликтов, можно выявить следующие причины их возникновения:

- Распределение ресурсов. В любых организациях, даже самых крупных и богатых, ресурсы всегда ограничены. Необходимость их распределять практически всегда приводит к конфликтам, так как люди всегда хотят получать не меньше, а больше, и собственные потребности всегда кажутся более обоснованными.
- Взаимозависимость задач. Если один человек (или группа) зависит от другого человека (или группы) в выполнении задачи, то это всегда возможность для конфликтов. Например, руководитель подразделения объясняет низкую производительность труда своих подчиненных неспособностью ремонтной службы быстро и качественно отремонтировать оборудование. Ремонтники же, в свою очередь, жалуются на нехватку специалистов и винят отдел кадров, который не может принять на работу новых работников.
- Различия в целях. Вероятность такой причины возрастает по мере увеличения организации, когда она разбивается на специализированные подразделения. Например, отдел сбыта может настаивать на расширении ассортимента продукции, ориентируясь на потребности рынка, а производственные подразделения заинтересованы в увеличении объема выпуска существующей номенклатуры изделий, поскольку освоение новых видов связано с объективными трудностями.
- Различия в способах достижения целей. Очень часто руководители и непосредственные исполнители могут иметь разные взгляды на пути и способы достижения общих целей даже при отсутствии противоречивых интересов. При этом каждый считает, что его решение самое лучшее, и это является основой для конфликта.
- Неудовлетворительные коммуникации. Неполная или неточная информация, или отсутствие необходимой информации часто является не только причиной, но и деструктивным следствием конфликта.

Особое место в ряду кризисных ситуаций занимают конфликты в организациях.

В организациях различают:

- а) внутренние конфликты;
- б) конфликты с внешней средой.

а) Внутренние конфликты возникают в рамках организации (предприятия) и разрешаются, как правило, через существующие нормативы и соглашения, т.е. так называемые правила игры, принятые на определенном уровне и между

заинтересованными сторонами.

б) Конфликты с внешней средой - это конфликты в большинстве своем руководителей и владельцев предприятий с конкурентами, клиентами, поставщиками, с собственным профсоюзом.

Конфликты в организациях порождаются определенной конфликтной ситуацией, которая может существовать задолго до прямого столкновения ее участников. Понятие конфликтной ситуации не совпадает с понятием конфликта, ибо характеризует лишь предпосылку, создает почву для возникновения реального конфликта, а также реальные действия сторон по отстаиванию своих интересов.

Наиболее характерными признаками конфликтных ситуаций в организациях могут быть:

- унижение достоинства личности в официальной и неофициальной обстановке;
- уклонение от выполнения указаний, распоряжений непосредственных руководителей;
- негативные высказывания в адрес члена коллектива, словесные или физические оскорбления;
- замкнутость, равнодушие, уединение, подавленность отдельных работников.

Конфликтная ситуация перерастает в конфликт только при наличии действий обеих сторон. Такими действиями могут быть:

- а) внешние поведенческие акты;
- б) действия, которые осознаются противостоящей стороной как направленные против нее.

Конфликтные действия - это действия, направленные на то, чтобы прямо или косвенно препятствовать противостоящей стороне достичь ее целей. Они резко обостряют сам фон протекания конфликта: могут усложнять конфликт, порождать тенденцию к его эскалации.

1.4 Методы преодоления конфликтов

Исследования показали, что любой конфликт в организации может быть быстро разрешен, если менеджеру известны соответствующие методы. Но при этом менеджер обязательно должен рассмотреть характеристики конфликта: цели, мотивы, эмоциональные состояния оппонентов, особенности развития противоборства и др. В психологических исследованиях определены принципы, которыми следует руководствоваться при разрешении конфликта.

Управление межгрупповыми конфликтами при принятии управленческих решений по межгрупповым конфликтам важно учитывать не только особенности, но и функции этих конфликтов (таблица 1).

Таблица 1

Управление межгрупповыми конфликтами

Этап управления	Основное содержание управленческих действий
Прогнозирование конфликта	Постоянное взаимодействие по всем коммуникационным каналам с внешними организациями; работа с лидерами в микрогруппах внутри коллектива и внутри подразделений, входящих в структуры организации; анализ общественного мнения; знание ранних симптомов межгрупповых конфликтов в их латентной фазе (критические высказывания в адрес других групп, усиление идентификации «Мы» с акцентом на противопоставление «Они» и т. п.)
Предупреждение конфликта	На основе углубленного анализа причин и факторов назревающего конфликта предпринять меры по их нейтрализации; активная работа с лидерами с целью обмена информацией о потенциальных соперниках; использование педагогических и административных мер по предупреждению мотивов зреющего конфликта

Продолжение таблицы 1

Этап управления	Основное содержание управленческих действий
Регулирование конфликта	Добиться признания реальности конфликта лидерами конфликтующих групп; легитимизация конфликта, установление норм и правил взаимодействия по решению конфликтных споров; институциация конфликта, создание соответствующих рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия; широкое применение технологий регулирования конфликта
Разрешение конфликта	Организация переговорного процесса по разрешению конфликта; заключение договора о согласовании интересов и позиций конфликтующих сторон

Таким образом, сведение этапов управления межгрупповыми конфликтами в единую таблицу позволяет оценить его рациональность и наглядность.

Разрешение конфликта с учетом сущности и содержания противоречия. В этом случае необходимо:

- отличить повод от истинной причины конфликта, которая нередко маскируется его участниками;
- определить его деловую основу;
- уяснить истинные, а не декларативные мотивы вступления людей в конфликт.

Разрешение конфликта существенно осложняется, если менеджер сам является представителем одной из противоборствующих сторон. В этом случае ему трудно быть объективным и конфликт принимает публичный характер и выходит за рамки организации.

Разрешение конфликта с учетом его целей. Крайне важно быстро определить цели конфликтующих сторон, провести четкую границу между особенностями межличностного и делового взаимодействия. Если личностные цели являются доминирующими, то целесообразно к оппоненту применить сначала меры

воспитательного воздействия, выдвинуть определенные жесткие требования. Если один из оппонентов имеет более высокий ранг по отношению к другому, то ему следует указать на необходимость придерживаться определенных норм поведения.

Разрешение конфликта с учетом эмоциональных состояний. Если конфликт принял эмоциональный характер и сопровождается бурными реакциями, то целесообразно показать на конкретных примерах, как высокая напряженность влияет на результативность работы, как оппоненты теряют свою объективность, как у них снижается критичность. Иными словами, необходима разъяснительная беседа в спокойной и доверительной обстановке.

Разрешение конфликта с учетом особенностей его участников. В этом случае, прежде чем приступить к разрешению конфликта, необходимо разобраться в особенностях личности каждого (лишний аргумент в пользу психологического тестирования при приеме на работу): отличаются ли они уравновешенностью, склонны ли к аффективному поведению, каковы их доминирующие черты характера, выраженность темперамента и т. д. Это поможет не только правильно разобраться в мотивах поведения, но и выбрать верный тон в общении при разрешении конфликта.

Разрешение конфликта с учетом его динамики. Как было отмечено ранее, конфликт развивается по определенным стадиям. Естественно, для каждой из них существуют определенные формы его разрешения. Если на первых стадиях целесообразны беседы, убеждения, то на этапе бескомпромиссных столкновений необходимо применить все возможные меры, вплоть до административных. Здесь также нужно определить выбор воздействия с учетом личностных особенностей конфликтующих и характера их действий.

Одним из эффективных методов преодоления конфликтов является формирование в коллективе определенного общественного мнения о конфликтующих сторонах. Общественное мнение - очень мощный регулятор поведения людей. Многие люди очень зависимы от отношения окружающих, нуждаются в одобрении, поддержке. Конфликтую, они могут оказаться в изоляции, что переживают очень болезненно, причем настолько болезненно, что готовы даже прекратить конфронтацию.

В психологических рекомендациях можно найти интересный прием разрешения конфликтов - обращение к «третьей стороне». Он может быть весьма эффективным, если оппоненты договорятся при взаимных обязательствах

полностью подчиниться его решению. В качестве «третейского судьи» целесообразно выбирать наиболее авторитетного человека в коллективе, лучше всего, если таковым является сам менеджер. Для «третейского судьи» очень важно суметь отделить предмет конфликта от его объекта, поэтому иногда целесообразно разрешить оппонентам давать эмоциональные оценки друг другу. Если конфликт держится на деловой основе, оппоненты от нее не перейдут на другие вопросы, в иных случаях оппоненты, начав с объекта, очень быстро перейдут на предмет, тем самым выдав истинные источники конфликта.

Теперь познакомимся еще с одним приемом преодоления конфликтов - объективизацией конфликта. Он является, пожалуй, наиболее действенным. Суть его состоит опять же в обращении к «третейскому судье», но «судья» должен вести себя несколько необычно. Во-первых, разбор конфликта должен происходить в два этапа. Первый этап называется «откровенный разговор»: оппонентам разрешается давать друг другу оценки, высказываться практически как угодно, главное, чтобы они выговорились, а «судья» сумел отделить предмет конфликта от объекта. Второй этап - собственно объективизация. При разборе оппонентам уже не разрешается давать эмоциональные оценки. Конфликт как бы раскладывается на составные части, каждый из оппонентов должен изложить свои версии и объяснение причин, без оценок другого оппонента. Отмечено наукой и подтверждено практикой, что если конфликт «разложить» на его составляющие, рассмотреть беспристрастно каждое действие оппонентов, то он утрачивает эмоциональную напряженность и превращается из эмоционального в деловой. У оппонентов «снимаются» ложные образы ситуации и друг друга, которые неизбежны при конфликте в силу пристрастности позиций, они начинают понимать ошибочность своих оценок и установок, устраняются психологические барьеры между оппонентами. А деловой конфликт разрешить значительно легче, чем эмоциональный.

Глава 2. Анализ и решение конфликтных ситуаций в компании ООО «БайкалСвязьЭнергоСтрой»

2.1 Описание фирмы ООО «БайкалСвязьЭнергоСтрой»

Группа компаний «БайкалСвязьЭнергоСтрой» работает в области строительства и специализируется на проектировании, монтаже, эксплуатации линий связи и объектов энергетики.

География деятельности предприятия простирается от Ростовской области до Сахалина.

В состав группы компаний входят:

- ООО «БайкалСвязьЭнергоСтрой», строительная компания;
- ООО «БСЭС-Иркутск», строительная компания;
- ООО «Торговый дом «БайкалСвязьЭнергоСтрой», комплексное обеспечение в полном объеме спецтехникой, оборудованием и материалами при строительстве объектов связи и энергетики;
- НОУ Учебный центр «БайкалСвязьЭнергоСтрой», обучение в сфере связи и энергетики;
- ООО «БСЭС-транс», услуги автотранспорта и спецтехники.

На сегодняшний день строительная компания «БайкалСвязьЭнергоСтрой» широко известна в Иркутской области и далеко за её пределами. Накоплен значительный опыт в проектировании и строительстве ВОЛС по высоковольтным ЛЭП. Компания принимала активное участие в строительстве ВОЛС «Челябинск – Хабаровск», «Москва – Ростов-на-Дону», «Сургут – Ноябрьск», «Владивосток – Хабаровск», «Красноярск - Тайшет», «Тайшет - Иркутск», «Канск - Богучанск», «Олекминск - Якутск», «Чита – Забайкальск (гос. граница) - Краснокаменск», «Улан-Удэ – Кяхта (гос. граница)», «Чугуевка – Находка - Владивосток». Произведен монтаж систем связи на Калининской АЭС. В сложнейших условиях высокогорья, болот и тайги построена линия ВОЛС «Хабаровск - Советская гавань» на участке «Совгавань-Ванино-Селихино». Выполнен полный комплекс работ по проектированию, поставке и монтажу ВОЛС по Иркутской области для оператора сотовой связи «Мегафон».

Организационно компания состоит из ряда передвижных механизированных колонн (ПМК), специализированных для работы в различных климатических условиях и строительного-монтажного управления (СМУ), расположенного в г. Иркутске.

2.2 Анализ межличностного конфликта в ООО «БайкалСвязьЭнергоСтрой»

В разработке большого проекта принимают участие три человека: один со стажем четыре года, другой – полгода, третий – 2 месяца. Проект был разделен на три части соответственно количеству участников. Определенный промежуток времени все три проектировщика справлялись примерно с одинаковым темпом. Но когда подошел последний день срока сдачи проекта, один из проектировщиков решил уйти на свадьбу вместо того, чтобы продолжать делать свою часть проекта, в которой, как оказалось позже, имелись ошибки. В итоге два оставшихся проектировщика были вынуждены завершать проект за него, по ходу исправляя все его ошибки.

Никакого решения по поводу возникшего конфликта принято не было, поэтому спустя два месяца возник повод для открытой конфронтации. Проектировщик, который уходил на свадьбу, обнаружил у себя в компьютере, в одной из программ напечатанное кем-то нецензурное слово. Недолго думая, он распечатал это слово на лист формата А3 и повесил на видное для всех место. Заметив такое поведение, проектировщик из этой же тройки (являющийся главным инженером проекта) повел себя агрессивно, обвинив первого проектировщика в выставлении на посмешище всего отдела. Однако, увидев игнорирование своих слов зачинщиком, главный инженер проекта перешел на повышенный тон, и дело почти дошло до драки.

В итоге продолженный конфликт завершился так же, как и в первый раз: уходом от решения и обоюдным игнорированием.

Проведем анализ данного конфликта с помощью следующих методик:

- а) Опросник «Межличностные отношения»,
- б) Опросник К. Томаса «Выбор стратегии в конфликтной ситуации».

Опросник «Межличностные отношения» предназначен для оценки типичных способов отношения одного человека к людям (Приложение А).

Пройти данный опросник было предложено обеим конфликтующим сторонам – главному инженеру проекта (далее – ГИП) и проектировщику.

Обработка результатов ответов дана в Приложении Б.

На основании ответов можно дать следующую характеристику ГИП:

- а) Ярко выраженное поведение в области «включения», активное стремление человека принадлежать к различным группам, чаще находиться среди людей;
- б) выраженное стремление к тому, чтоб окружающие приглашали его принимать участие в их делах;
- в) максимальные показатели в области «контроля» отражают высокую потребность в стремлении индивида контролировать и влиять на окружающих, брать в свои руки руководство и принятие решений за себя и других;
- г) чрезвычайно низкие показатели предполагают, что индивид не принимает контроля над собой;
- д) довольно низкие показатели в области «аффекта» говорят о слабо выраженном стремлении человека быть в близких, интимных отношениях с другими и проявлять к ним свои теплые и дружеские чувства, а также означают, что человек очень осторожен при выборе лиц, с которыми создает интимные, глубокие отношения.

Характеристика проектировщика Обработав результаты тестирования проектировщика, можно прийти к выводу, что он не имеет ярко выраженных показателей, за исключением стремления влиять на окружающих, что говорит о наблюдении тенденций как для высокого, так и для низкого стремления к тому или иному поведению.

В целом можно судить о том, что конфликт зародился в стремлении ГИПа контролировать своих коллег и непринятии им контроля с их стороны. Учитывая стремление проектировщика влиять на окружающих, можно судить о логичном возникновении почвы для конфликта.

К. Томаса «Выбор стратегии в конфликтной ситуации» предназначен для определения способа разрешения конфликтной ситуации для тестируемого индивидуума (Приложение В).

Пройти данный опросник было предложено обеим конфликтующим сторонам – ГИП и проектировщику.

Обработка результатов ответов дана в Приложении Г.

Как видно из результатов опроса, ГИП склонен скорее к принуждению и навязыванию своих интересов, а стратегия проектировщика от случая к случаю представляет собой уступчивость либо сотрудничество. Но в данной ситуации

никто не захотел идти на уступки, в связи с чем конфликт вылился в обоюдное игнорирование сторон друг друга. В этом есть свои плюсы: конфликты не повторяются из-за отсутствия коммуникаций. И есть минусы: отсутствует сотрудничество, взаимопомощь и создается гнетущая атмосфера в коллективе.

2.3 Исследование социально-психологического климата и уровня конфликтности в проектно-конструкторском бюро ООО «БайкалСвязьЭнергоСтрой»

Для эффективного разрешения конфликта недостаточно знать только характеристику субъектов конфликта. Нужно также определить, как влияет данный конфликт на его непосредственные окружения, то есть на других работников проектно-конструкторского бюро (далее ПКБ).

Для этого необходимо провести оценку социально-психологического климата коллектива, а также определить общий уровень конфликтности коллектива.

Социально-психологический климат – это преобладающий в группе или коллективе относительно устойчивый психологический настрой его членов, проявляющийся во всех многообразных формах их деятельности. Социально-психологический климат определяет систему отношений членов коллектива друг к другу, к труду, к окружающим событиям и к организации в целом на основании индивидуальных, личностных ценностей, ориентации.

Важнейшая особенность социально-психологического климата в том, что он дает наиболее интегральную и динамичную характеристику психического состояния всех проявлений жизни коллектива, так как аккумулирует в себе в конечном итоге взаимодействие всех факторов и компонентов внутриколлективной жизни: самочувствия и деятельности, руководства и лидерства, и др. В первую очередь на состоянии климата отражаются все достижения или, наоборот, просчеты коллектива в целом и его руководства в частности. Любое действие руководителя или члена коллектива, особенно действие отрицательного характера, прежде всего, сказывается на состоянии морально-психологического климата, деформирует его. И наоборот, каждое положительное управленческое решение, положительное коллективное действие улучшает социально-психологический

климат.

Методика для определения социально-психологического климата в коллективе была описана и разработана В.И. Шкатуллой (см. Приложение Д).

Для исследования было выбрано ПКБ, состоящее из 18 человек, из них 3 женщин и 15 мужчины.

Возрастной состав членов коллектива: от 21 до 42 лет.

Образование: среднее специальное и высшее.

Таблица 2

Описание коллектива ПКБ

Пол	Возраст, лет	должность	Образование
муж	34	Инженер-изыскатель	Среднее специальное
муж	26	ГИП	Высшее
муж	41	Согласователь	Высшее
муж	33	Инженер-изыскатель	Среднее специальное
муж	26	Инженер-изыскатель	Высшее
муж	25	ГИП	Высшее
муж	22	Инженер 3 категории	Высшее

Продолжение таблицы 2

Пол	Возраст, лет	должность	Образование
муж	30	Руководитель ПКБ	Высшее
муж	21	Инженер 3 категории	Высшее
муж	24	Инженер 2 категории	Высшее
муж	23	Инженер-изыскатель	Высшее
муж	25	Ведущий инженер	Высшее
муж	42	ГИП	Высшее
муж	23	Инженер 1 категории	Высшее
муж	35	Согласователь	Высшее
муж	26	Ведущий инженер	Высшее
муж	22	Инженер 3 категории	Высшее
муж	22	Инженер 2 категории	Высшее

Разобьем данную таблицу на несколько составляющих: по полу, возрасту и образованию.

Деление по гендерному признаку

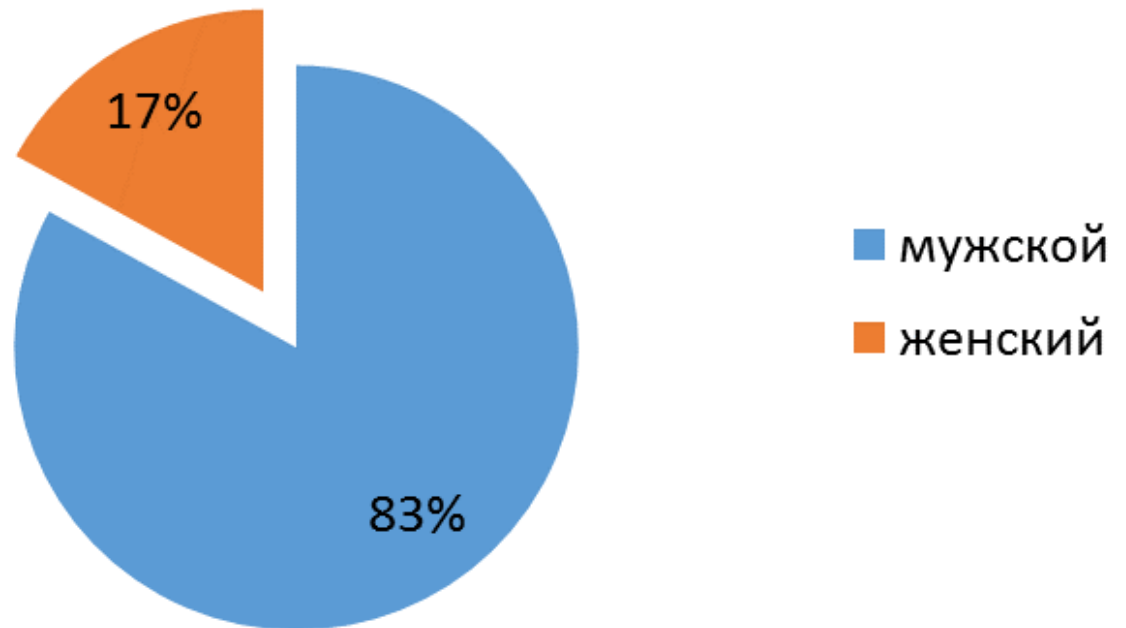


Рис. 1. Деление по гендерному признаку

Для ПКБ характерна малая доля женщин, потому что часть работы связана с обследованием трассы прохождения кабеля, а зачастую это требует физической подготовки. Также это связано с большим объемом вычислений и значительной долей технической составляющей работы.

Деление по возрастному признаку

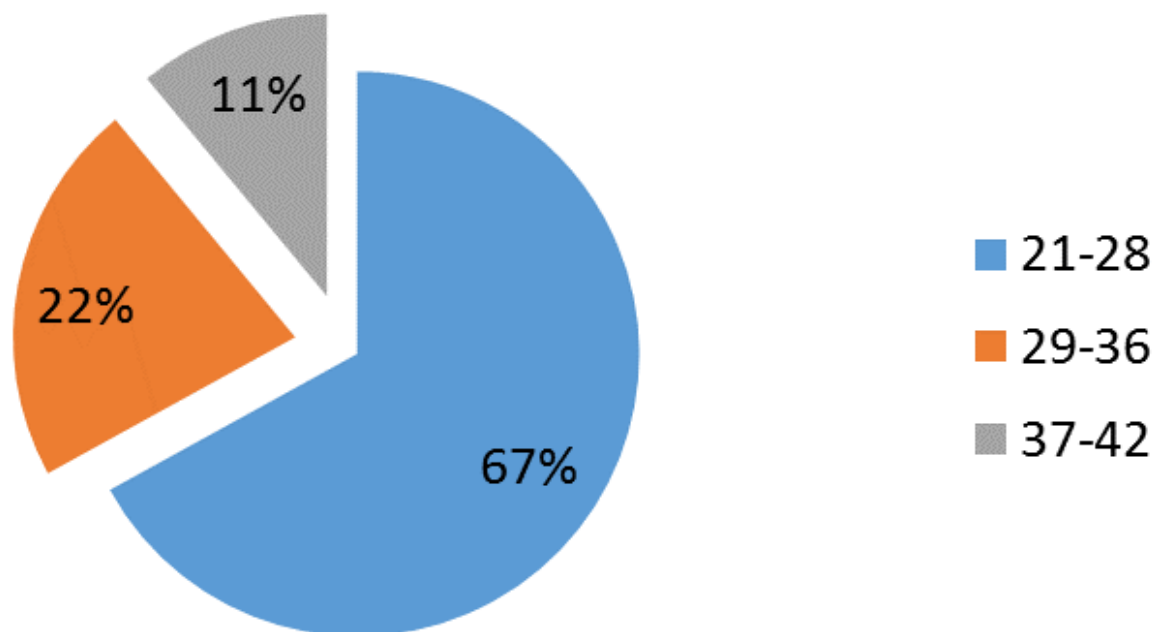


Рис. 2. Деление по возрастному признаку

Как видно из статистических данных, доминирующей частью являются молодые люди от 21 до 28 лет, что говорит о молодом коллективе в целом, живой трудовой атмосфере, насыщенной неформальным общением и коммуникациями, что, в свою очередь, создает благодатную почву для создания конфликтов.

Деление по уровню образования

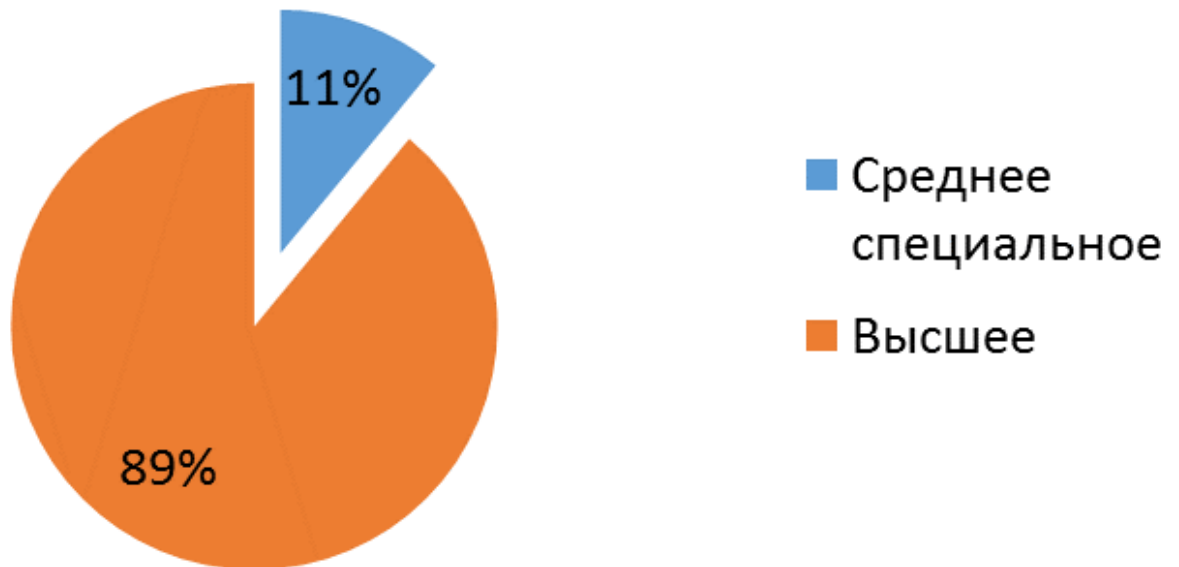


Рис. 3. Деление по уровню образования

Как видно из статистических данных, преобладающая часть работников – люди с высшим образованием, т.к. работа на уровне разработки проектов требует особой подготовки, умение обращаться с техникой и налаживать контакты с людьми.

Теперь проведем исследование психологического климата в коллективе по методу В.И. Шкатуллой.

Критерии оценки полученных результатов

Максимальным показателем каждого из составляющих социально-психологического климата коллектива является 3 балла, минимальным показателем - -3 балла.

Суммарный максимальный показатель всех составляющих морально-психологического климата в коллективе составляет 39 баллов, минимальный - -39 баллов.

Уровень развития составляющих социально-психологического климата» коллектива в количественном соотношении является:

- высокий от 26 до 39 баллов;
- средний от 0 до 25 баллов:
- низкий до 0 баллов.

В приложении Е представлены результаты исследования социально-психологического климата.

Рассчитав среднегрупповую оценку психологического климата коллектива, получим значение 13,2, что характеризуется как средний уровень развития психологического климата коллектива.

Изобразим на рисунке 4 количественные оценки климата в коллективе в виде диаграммы.

Как видно из диаграммы, сумма положительных оценок значительно превосходит сумму отрицательных, за исключением одного ответа с отрицательным значением, что говорит о вполне благоприятном климате, но не достаточной для того, чтоб обеспечить стабильно высокий уровень взаимоотношений.

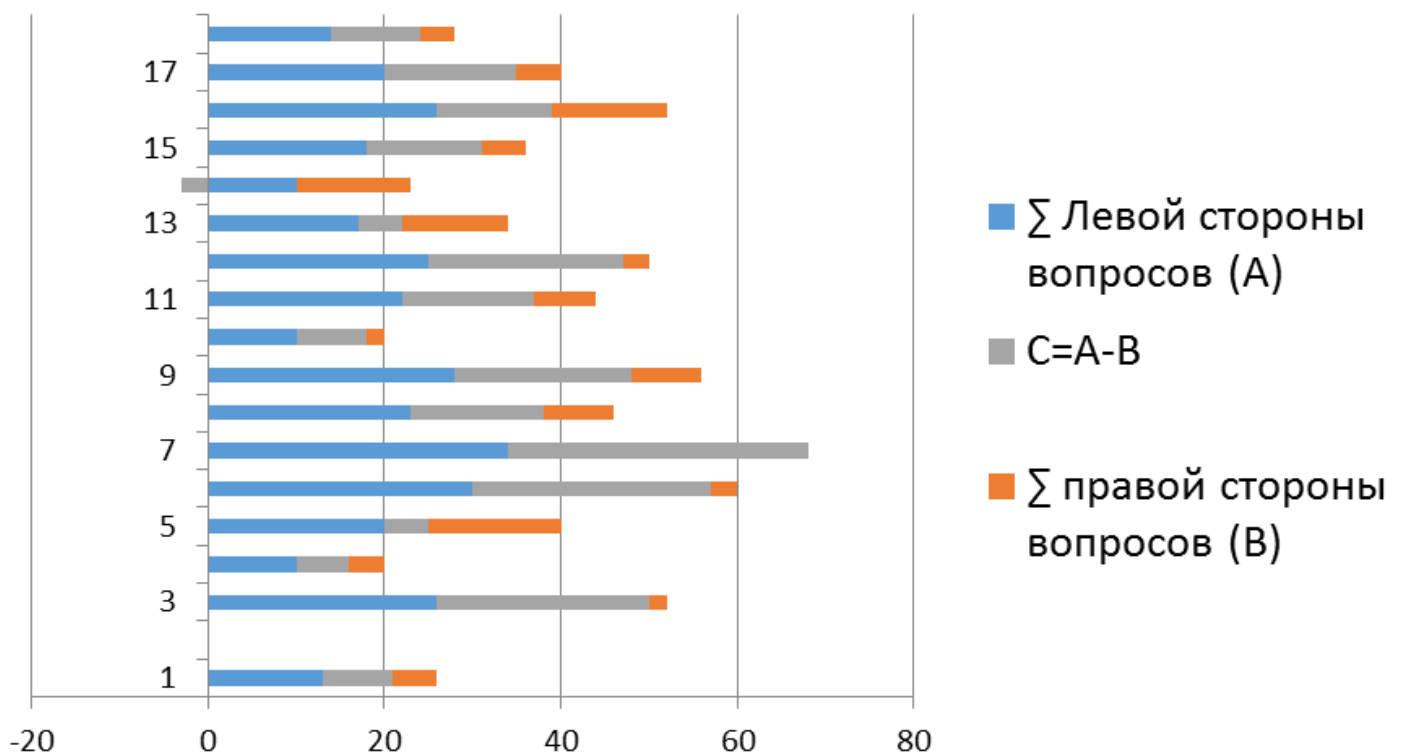


Рис. 4. Количественные оценки климата в коллективе

Помимо знания социально-психологического климата, необходимо определить какую стратегию выберут члены коллектива в случае конфликта. Знание склонности каждого члена коллектива к тому или иному способу решения конфликта во многом может определить, как и его успешное разрешение, так и предотвращение.

Наиболее распространенной методикой диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению является методика К. Томаса.

В своем подходе к изучению конфликтных явлений К. Томас делал акцент не только на разрешение конфликтов, а на управление ими. В соответствии с этим, К. Томас считает нужным сконцентрировать внимание на том, какие формы поведения в конфликтных ситуациях характерны для людей, какие из них являются более продуктивными или деструктивными, каким образом, возможно стимулировать продуктивное поведение

Обработка результатов опроса по методике Томаса приведена в приложении Ж.

Как видно из результатов, в отделе используются различные стратегии поведения. Для наглядного представления была составлена статистика по наиболее популярному выбору стратегии поведения в виде диаграммы. Отображение данной статистики можно увидеть на рисунке 5.

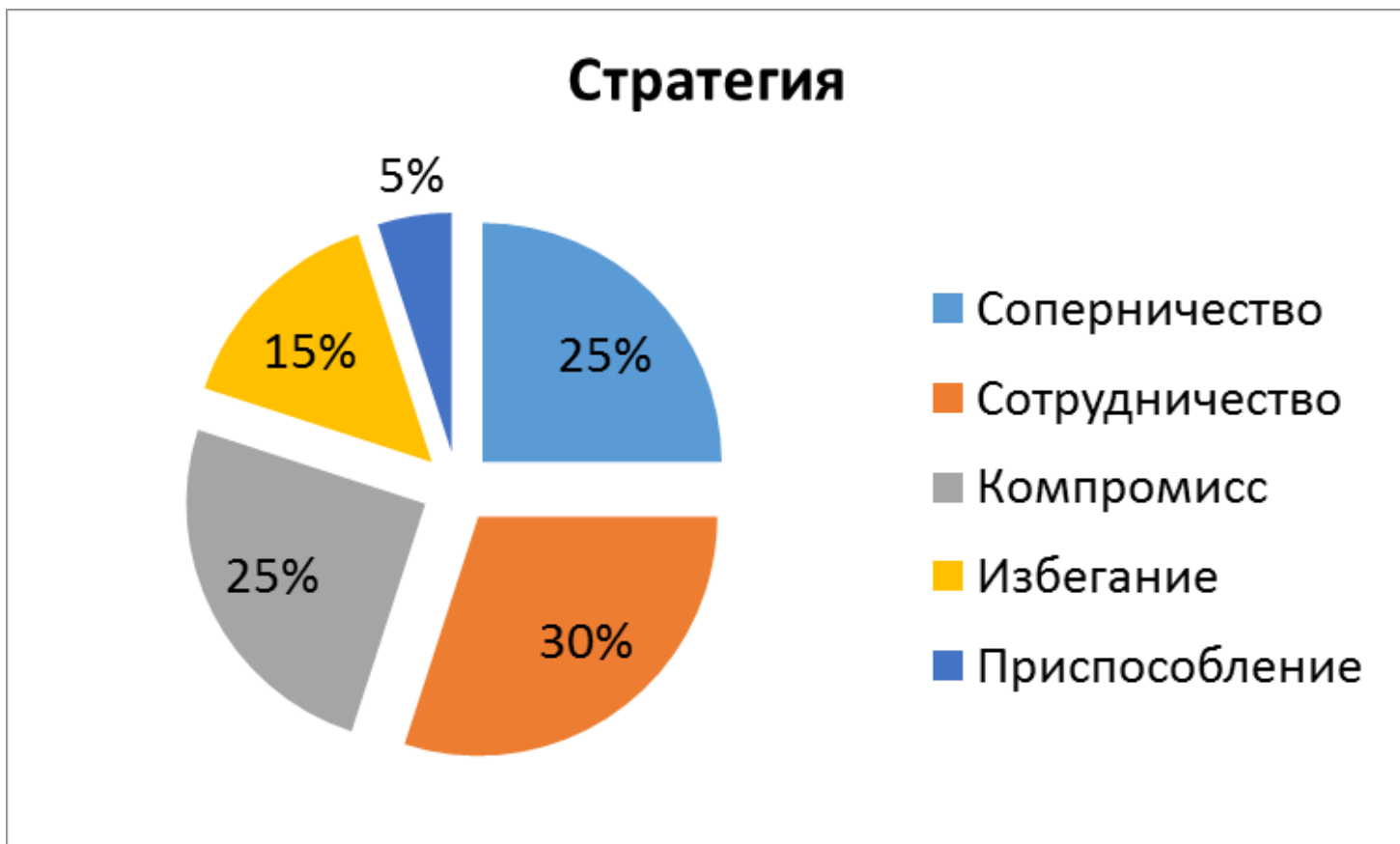


Рис. 5. Популярность стратегии разрешения конфликтов в ПКБ

В результате было установлено, что респонденты используют в своей деятельности практически все стратегии поведения. Но наибольшее количество баллов у большинства респондентов (6 из 18) приходится на тактику сотрудничества, по равному количеству респондентов используют тактику соперничества и компромисса (по 5 из 18), а меньше всего приходится на долю стратегию приспособления (1 из 18), что вновь обосновано относительно «молодежным» возрастом коллектива.

Глава 3 Рекомендации по повышению эффективности управления конфликтами в ООО «БайкалСвязьЭнергоСтрой»

3.1 Рекомендации по разрешению межличностного конфликта ООО

«БайкалСвязьЭнергоСтрой»

На основе произведенного анализа межличностного конфликта, можно дать общую характеристику конфликтующим сторонам с целью коррекции их поведения в конфликте.

Главный инженер проекта является руководителем группы (так же, как и остальные два ГИПа). Поэтому его поведение связано со стремлением принимать участие в делах всего коллектива, быть членом различных групп, потребностью контролировать и влиять на окружающих, принимать за них решения. При этом он абсолютно не принимает контроля над собой, за исключением контроля со стороны начальника отдела. Так же при выборе стратегии разрешения конфликта чаще всего он пользуется стратегией принуждения, стремясь навязать свою точку зрения и редко рассматривая альтернативные варианты.

Вторая сторона конфликта: проектировщик – его поведение может меняться в зависимости от психологического климата коллектива и настроения, но ярко обнаруживается стремление влиять на мнение окружающих. При выборе стратегии разрешения конфликта чаще всего проектировщик выбирает между стратегией сотрудничества и стратегией уступчивости.

Проведенный анализ социально-психологического климата коллектива, в котором работают оба сотрудника, можно охарактеризовать как средний (13,2 балла), когда члены коллектива с одной стороны, могут взаимодействовать между собой, а с другой, нет чувства, что коллектив является одной командой, где развито сотрудничество и взаимопомощь.

Во время конфликта между проектировщиком и ГИПом большинство сотрудников отдела заняли позицию избегания, ухода от конфликта. Это связано с тем, что на момент конфликта в офисе остались сотрудники, стратегией разрешения конфликтов которых является подчинение и избегание. Поэтому явно выраженной поддержки словами и действиями не получил ни один из участников конфликта.

Для разрешения конфликта важно отличить повод от истинной причины конфликта. В данном случае инцидент с нецензурным словом был лишь поводом. А причина конфликта заключалась в не оказанной вовремя помощи проектировщиком для своей проектной группы.

Так же важно определить цели конфликтующих сторон, провести границу между межличностным и деловым взаимодействием. Цели проектировщика были личностными попасть на свадьбу к друзьям. Цели ГИПа – деловыми: сдать вовремя проект. Поэтому в данном случае целесообразно применить к проектировщику меры воспитательного воздействия и выдвинуть жесткие требования. Например:

- Не покидать рабочее место в течение дня;
- Строго выполнять сдачу проекта в срок, указанным договором.

А поскольку ГИП является оппонентом с более высоким рангом, то в случае с переходом речи ГИПа на повышенный тон и провокацией драки (в случае с распечаткой нецензурного слова), то следует указать ему на необходимость придерживаться определенных норм поведения:

- Соблюдать этические нормы, не повышая тон и не вторгаясь в личное пространство;
- Все конфликты решать через руководителя отдела.

Так же в случае с открытой конфронтацией можно применить обращение к «третьей стороне» - руководителю ПКБ, которому следует вмешаться в течение конфликта и указать им на то, как высокая напряженность влияет на результативность работы, как оппоненты теряют свою объективность, как у них снижается критичность. Иными словами, необходима разъяснительная беседа в спокойной и доверительной обстановке. При этом участники конфликта должны согласиться полностью подчиниться его решению.

3.2 Работа по предупреждению конфликтов в ООО «БайкалСвязьЭнергоСтрой»

Урегулирование конфликтов, происходящих в компании, возложено на руководителей отделов. С этой стороны — это закономерно.

Руководитель отдела, как представитель коллектива и один из его участников, знает, какие отношения существуют между членами коллектива, как осуществляются коммуникативные связи, кто является «неформальным» лидером и так далее. Грамотный руководитель может выявить возможные причины конфликтных ситуаций, а также ее возможных инициаторов.

В тоже время возложение полной ответственности за разрешения конфликта на руководителей может привести к следующим проблемам.

Например, руководитель слишком поздно получил информацию о конфликте, и его можно разрешить только кардинальными мерами (увольнением). Или руководитель может быть пристрастен в своем отношении к одной из сторон конфликта. Еще одной проблемой для эффективного разрешения конфликта может стать тот факт, что руководитель может просто не обладать достаточно психологической подготовкой и компетенцией к разрешению конфликтов.

В силу того, что на руководящие должности в ООО «БайкалСвязьЭнергоСтрой» в основном выдвигаются люди с более низких позиции, руководители отделов зачастую не имеют достаточного опыта в управлении коллективом, а тем более в разрешении конфликтов.

Поэтому эффективной мерой для решения этой проблемы является повышение психологической подготовки вновь назначаемых руководителей. Это могут быть тренинги или семинары, направленные на то, как предотвратить или эффективно разрешить возникший конфликт.

Для этого ряд тренинговых фирм предлагает проведение таких тренингов для руководителей, как «Управление конфликтами», «Конфликты и манипуляции» и другие.

3.3 Расчет экономической эффективности от внедрения предложенных мероприятий

После возникновения конфликта проектировщика и ГИПа группе проектировщиков пришлось нарушить срок сдачи договора, т.к. они не успели сдать проект вовремя, что повлекло за собой выплату неустойки фирмой в размере 5% за один день просрочки от стоимости заказа. Стоимость проекта «Дарасун – Краснокаменск» составляет 150 000 рублей. Просрочка составила два дня. Следовательно, выплата неустойки фирмой составила

$$150000 * 0.05 * 2 = 15000 \text{ руб. (1)}$$

Проекты, подобные данному, сдаются 6 раз в год. Следовательно, при сохранении напряженной ситуации в проектной группе, потери могут составить

$$15000*6=90000 \text{ руб. (2)}$$

При этом, учитывая выплату сверхурочных для проектной группы, вынужденной работать над проектом еще и в выходные дни для сдачи проекта в срок (а по факту все равно получается просрочка на два дня), а это дополнительные 4 рабочих дня в месяц для троих проектировщиков, оплачиваемые по двойному тарифу:

$$(125+150+200)*8*4*2=30400 \text{ руб., (3)}$$

Где 125, 150 и 200 – почасовая оплата для двух проектировщиков 2, 1 категорий и ГИПа соответственно.

А за год эта сумма составит

$$30400*6=182400 \text{ руб. (4)}$$

В итоге фирма несет дополнительные расходы из-за существующего нерешенного конфликта, оцениваемые в $90000+182400=272400$ рублей в год.

Если воспользоваться услугами тренинговой фирмы и для прохождения руководителем ПКБ полного курса тренингов по решению конфликтов, то затраты фирмы составят

$$(P1+P2)*2, (5)$$

Где P1 – цена за тренинг «Управление конфликтами»,

P2 – цена за тренинг «Конфликты и манипуляции»,

2 – участие двух человек в тренинге: начальника отдела и руководителя проектной группы (одного из участников конфликта).

Поэтому получаем сумму затрат на тренинги в количестве

$$(12500+6000)*2=37000 \text{ рублей. (6)}$$

Таким образом вместо 272400 рублей фирма затратит всего 37000 рублей, сэкономив 235400 рублей и предупредив все дальнейшие конфликты в подобном ключе.

Заключение

Конфликты возникают практически во всех сферах человеческой жизни. Конфликты могут быть скрытыми или явными, но в основе их всегда лежит отсутствие согласия.

Если конфликты способствуют принятию обоснованных решений и развитию взаимоотношений, то они функциональны. Если препятствуют эффективному взаимодействию и принятию решений, то они дисфункциональны. Так что нужно не раз и навсегда уничтожить все условия для возникновения конфликтов, а научиться правильно ими управлять. Для этого надо уметь анализировать конфликты, понимать их причины и возможные последствия.

Межличностный конфликт - трудноразрешимое противоречие, возникающее между людьми и вызванное несовместимостью их взглядов, интересов, целей, потребностей.

В организациях данный тип конфликта проявляется по-разному. Многие руководители считают, что единственной его причиной является несходство характеров. Однако более глубокий анализ показывает, что в основе таких конфликтов, как правило, лежат объективные причины.

В процессе управления межличностными конфликтами важно учитывать их причины и факторы, а также характер межличностных отношений конфликтантов до конфликта, их взаимные симпатии и антипатии.

В данной работе было произведено исследование проектно-конструкторского бюро компании ООО «БайкалСвязьЭнергоСтрой», а также проведен анализ конфликтной ситуации двух конфликтующих сторон: главного инженера проекта и участника проектной группы, возглавляемой ГИП. Был определен социально-психологический климат коллектива, выявлены основные стратегии поведения при конфликте для каждого члена ПКБ, в том числе и для участников конфликта, а также разработаны рекомендации по устранению конфликтной ситуации и ее профилактике, а именно проведение тренинга для участников конфликта и руководителя ПКБ, организованным специализирующимся не тренингах предприятия.

Библиография

1. Алферов К. Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: учеб. пособие / К. Н. Алферов // Деловой журнал «HoReCa

- magazine». - 2011. - № 29. - С. 21-26.
2. Ананьева Н. В. Персонал-технологии в кадровой работе: реферативный сборник - М.: ИНФРА-М, 2015 / Н. В. Ананьева. - 625 с.
 3. Богушева В. И. Управление персоналом: учеб. пособие. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2015 / В. И. Богушева. - 416 с.
 4. Бородина В. В. Идеальный персонал: проф. подготовка, переподготовка, повышение квалификации - М.: Стрела, 2011 / В. В. Бородина. - С. 26-34.
 5. Захаров Д. Л. Управление персоналом: теория и практика: учебник / Д. Л. Захаров // Экономический рынок. - 2013. - № 180. - С. 44-49.
 6. Зубков А. А. Экономика и социология труда: учеб. для вузов / А. А. Зубков. - М.: Высшая школа, 2012. - С. 24-29.
 7. Исмагилова Ф. С. Основы профессионального консультирования / Ф. С. Исмагилова. - Екатеринбург: Высшая школа, 2016. - 452 с.
 8. Кабушкин Н. И. Управление персоналом: учебник для вузов Н. И. Кабушкин. - Минск: Новое знание, 2012. - 285 с.
 9. Кибанов А. Я. Организация управления персоналом на предприятии / А. Я. Кибанов. - М.: ГАУ, 2014. - 590 с.
 10. Кочеткова А. И. Основы управления персоналом А. И. Кочеткова. - М.: ТЕИС, 2012. - 482 с.
 11. Крылов Н. И. Управление персоналом / Н. И. Крылов. - М.: Прогресс, 2014. - 819 с.
 12. Лунева Л. А. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Л. А. Лунева // Экономический рынок. - 2012. - № 176. - 859 с.
 13. Цыпленков Н. П. Основы государственной службы и кадровой политики: учеб. пособие для студентов вузов / Н. П. Цыпленков. - М.: Экономика, 2014. - 680 с.